



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Facoltà di Psicologia 2

Corso di Laurea
Discipline della Ricerca Psicologico-Sociale

Cattedra di Analisi Multivariata

Prova finale

**Comportamenti controproduttivi
in ambito lavorativo: contributo empirico**

Relatore

Chiar.mo Prof. Claudio Barbaranelli

Candidato

Fabrizio Coppola
Matr. 1136943

Anno Accademico
2008 - 2009

Indice.

Capitolo 1 – I comportamenti controproduttivi sul lavoro.

- 1.1. *Le definizioni di comportamento controproduttivo sul lavoro (CWB).*
 - 1.1.a. Introduzione.
 - 1.1.b. La natura del CWB.
- 1.2. *Lo Stressor-Emotion model di Spector e Fox.*
 - 1.2.a. Introduzione.
 - 1.2.b. Connessioni tra gli stressor e le azioni CWB.
 - 1.2.c. Connessioni tra azioni CWB, emozioni e soddisfazione lavorativa.
 - 1.2.d. Comportamenti controproduttivi e controllo.
 - 1.2.e. Comportamenti controproduttivi e tratti di personalità.
 - 1.2.f. Questioni metodologiche legate all'uso di strumenti self-report.

Capitolo 2 – Contributo empirico.

- 2.1. *Scopo della ricerca.*
- 2.2. *Metodologia.*
 - 2.2.a. Modalità di contatto e di somministrazione degli strumenti.
 - 2.2.b. I partecipanti alla ricerca.
 - 2.2.c. Descrizione degli strumenti di misura.
- 2.3. *Risultati.*
 - 2.3.a. Statistiche descrittive degli item del CWB
 - 2.3.b. Correlazioni con alcune variabili socio-demografiche.
 - 2.3.c. Relazioni con gli altri costrutti.
- 2.4. *Discussioni e conclusioni.*

CAPITOLO I

I COMPORTAMENTI CONTROPRODUTTIVI SUL LAVORO

1.1. *Le definizioni di comportamento controproduttivo sul lavoro (CWB).*

1.1.a. Introduzione.

La maggior parte della ricerca nel campo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni si è focalizzata sui fattori che favoriscono un funzionamento lavorativo efficace. Tuttavia in ambito lavorativo si trovano diffuse anche azioni inefficaci o perfino distruttive. Il *comportamento lavorativo controproduttivo* (*counterproductive work behavior, CWB*) consiste di atti volontari che apportano danni o sono finalizzati ad apportare danni ad un'organizzazione ma anche alle persone al suo interno o comunque ad essa collegate (ad esempio i clienti). La definizione di CWB include atti di: aggressione; ostilità; sabotaggio; furto; ritiro o disimpegno (come ad esempio assenze o ritardi). Questi comportamenti possono sorgere da un numero di condizioni che ad un certo momento precipitano negli autori del danno o nella situazione generale. Il modello di Spector e Fox qui presentato (2005) è il risultato congiunto delle condizioni stressanti sul lavoro e delle caratteristiche di personalità.

1.1.b. La natura del CWB.

Come già detto sopra, il CWB consiste di atti volontari che danneggiano o intendono danneggiare le organizzazioni, le loro componenti e affini (colleghi, supervisori, clienti, ecc.). Per essere considerata CWB, secondo Spector e Fox (2005) un'azione deve essere intenzionale e non accidentale. Le possibilità sono due: il dipendente può decidere di realizzare un danno diretto; oppure lo realizza involontariamente come conseguenza della sua intenzione di svolgere male o inadeguatamente un compito. Va chiarito che un'eventuale scarsa performance non intenzionale, ma dovuta semplicemente all'inesperienza o all'incapacità del dipendente, non è considerata CWB. Lo stesso si può dire di eventuali incidenti: se il dipendente segue le misure di sicurezza e nonostante ciò avviene ugualmente un incidente, non si può parlare di CWB. Viceversa se il dipendente evita intenzionalmente di utilizzare procedure o strumentazioni di sicurezza e come conseguenza accade un incidente, si tratta di CWB, anche qualora l'incidente in sé non sia strettamente volontario. Pertanto atteggiamenti di disimpegno e scarsa responsabilità, che apportino danni all'organizzazione o alle persone ad esse connesse, rientrano nella definizione di CWB. Ovviamente si tratta di CWB anche nel caso che l'incidente sia provocato direttamente e volontariamente. Alcuni esempi specifici di CWB includono: comportamento di abuso sugli altri; aggressione fisica e/o verbale; svolgimento volontariamente inadeguato del proprio compito lavorativo; sabotaggio; furto; azioni di ritiro, disattenzione o disimpegno come assenze, ritardi, turnover.

Per riassumere, per essere CWB un'azione deve essere basata sul proposito o di essere esplicitamente deleteria oppure di svolgere il lavoro in maniera inadeguata. Per fare un esempio su questo secondo punto, un furto può essere motivato dal desiderio che l'attore prova per l'oggetto e non per la volontà di far male all'organizzazione, ma è evidente che l'atto apporta ad essa un danno. Gran parte della ricerca in questo campo deriva dalla letteratura sull'aggressività e quindi si riferisce prevalentemente al primo dei due punti (basato sui danni intenzionali).

Sackett (2002) definisce il CWB come un comportamento che va contro gli interessi legittimi di un'organizzazione. Egli considera CWB solo gli atti dannosi visti strettamente dal punto di vista dell'organizzazione in quanto entità che viene ferita. Quando viene danneggiato un dipendente o un cliente, spesso come conseguenza subisce un danno anche la stessa organizzazione. Tuttavia vi possono essere situazioni in cui viene danneggiato un collega o un cliente ma non l'organizzazione. Ad esempio lotte sindacali o richieste di cambiamenti da parte dei dipendenti possono essere visti come controproduttivi dall'organizzazione ma come utili dai dipendenti stessi. Lo stesso si può dire del tempo trascorso a chiacchierare coi colleghi. A questo riguardo risulta utile la distinzione, proposta da Robinson e Bennett (1995), tra la *devianza verso un'organizzazione* e la *devianza verso le persone*. Anche se spesso risultano sovrapposti, i due tipi di devianza talvolta risultano chiaramente distinti. Sulla base di questo concetto, alcune scale CWB considerano controproduttivi l'essere anti-sociali con i colleghi, poiché ciò va contro le aspettative sociali, ma dal punto di vista riguardante strettamente l'organizzazione dovrebbe essere controproduttivo avere troppi contatti sociali con i colleghi (per la presumibile perdita di tempo che secondo un ragionamento rigoroso verrebbe tolta all'attività lavorativa e andrebbe quindi a discapito dell'organizzazione). Per questi motivi Spector e Fox, al pari di molti altri ricercatori, oggi accettano l'importante distinzione proposta da Robinson e Bennett (1995), riguardo alla devianza indirizzata verso l'organizzazione e devianza indirizzata alle persone. Occorre precisare però che il concetto di devianza non è identico a quello di CWB ma è uno dei concetti affini che ha portato a una definizione più precisa di CWB.

1.1.b. Comportamenti controproduttivi e concetti analoghi.

Il concetto di CWB si sovrappone ad alcuni costrutti simili ad esso ma non identici. Il più vicino è quello di *aggressione sul posto di lavoro* (Neuman and Baron, 1997, 1998; O'Leary-Kelly, Griffin e Glew, 1996; Spector, 1975, 1978), definito come il comportamento finalizzato a far male alle

organizzazioni e alle persone che la riguardano. Come già detto, il costrutto di CWB non si limita ad azioni focalizzate a fare danni specifici ma comprende atti intenzionali di svolgere inadeguatamente il lavoro.

La *violenza* si riferisce ad alcune forme di aggressione e spesso i due termini possono essere intesi come sinonimi, ma non sempre. Una definizione stretta di violenza si può riferire ad episodi fisici classificabili come crimini, tra cui vari tipi di aggressione oppure il furto. Quest'ultimo può essere classificato come un atto di violenza ma non di aggressione (in ogni caso i furti vengono inclusi nelle azioni CWB per i motivi esposti in precedenza). La violenza può essere anche verbale, psicologica o includere minacce. Si tratta comunque di un costrutto meno vasto di quello di CWB, che in base a quanto detto prima può includere anche fenomeni non violenti. Merchant e Lundell (2001), come riportato da Spector, Fox e Domagalski (2006), distinguono quattro tipi di violenza sul luogo di lavoro, a seconda della relazione tra attore e destinatario. Il primo tipo (type 1) si riferisce ad atti strumentali di violenza finalizzati a compiere un crimine, come nel solito esempio del furto, già citato sopra. Il secondo tipo è la violenza verso i clienti, la cui natura è soprattutto affettiva. LeBlanc e Barling (2005) sottolineano che a questo tipo di violenza sono più esposti quei dipendenti che hanno relazioni dirette con clienti o pazienti (cioè con utenti esterni), specialmente quelli che per un qualche motivo provano rabbia o frustrazione. Il terzo tipo è la violenza verso i colleghi, che risulta anch'essa di natura prevalentemente affettiva, ed è la più studiata in questo settore di ricerca. Infine vi è un quarto tipo di violenza, che riguarda le relazioni personali non in ambito lavorativo e ricade quasi interamente fuori dai modelli e dalla ricerca nell'ambito organizzativo. Gli atti appartenenti ai primi tre tipi di violenza generalmente rientrano nella definizione di CWB

La *ritorsione* è un tipo di risposta istintiva all'ingiustizia percepita ed è finalizzata a "punire" le parti considerate "cause" delle presunte disparità (Skarlicki e Folger, 1997). Come l'aggressione è un comportamento volontario ma rientra in limiti relativamente stretti poiché si intende sollecitato specificatamente da un desiderio di equità e giustizia. La ritorsione può anche

essere considerata un tipo di CWB, che però risulta un costrutto più vasto per il motivo ora indicato.

Un altro concetto affine a quello di ritorsione ma più vasto è la *vendetta*, che consiste di azioni contro quelle entità percepite come portatrici di danno nei confronti del dipendente (Bies, Tripp, & Kramer, 1997). Si sovrappone in parte al costrutto di CWB ma non del tutto, poiché può includere atti non dannosi per l'organizzazione o i suoi individui. In alcuni casi può svolgere addirittura una funzione regolatrice per il comportamento interpersonale e per l'ordine sociale sul posto di lavoro. Il concetto di vendetta è comunque più vasto della ritorsione poiché non include necessariamente la volontà di ri-bilanciare il senso di giustizia ma si profila spesso come una dimostrazione di potenza o una minaccia di poter far male.

La *devianza* è un comportamento volontario che viola le regole organizzative e produce dei danni sull'organizzazione o sui suoi individui (Hollinger, 1986; Robinson e Bennett, 1995). La devianza include molti comportamenti CWB ma esclude comportamenti che pur potendo far male sono normativi (cioè formalmente legittimi). Ad esempio, il caso di un superiore che commette soprusi ma che riesce a farlo restando all'interno delle norme, non rientra nella devianza, ma può rientrare nel CWB qualora gli esiti delle sue azioni determinino dei danni.

I concetti affini alla CWB considerati finora sono classificati soprattutto sulle intenzioni dell'attore, ma esistono quattro concetti paralleli che si distinguono sulla base degli effetti sollecitati nei destinatari dei comportamenti. Di questi concetti, il meno forte è quello di *inciviltà*, in cui l'intento di arrecare il danno è ambiguo (Andersson e Pearson, 1999). Ricadono in questo concetto il comportamento insensibile e il comportamento rude, spesso verbale ma non solo. Sebbene il destinatario di tali comportamenti li distingua chiaramente da quelli classificabili come "normali", non è detto che anche l'attore ne sia consapevole e comunque, qualora li attui volontariamente, può giocare sul fatto che si tratta di azioni al confine con quelle che possono rientrare effettivamente in una leggera aggressione o devianza. Concetti simili ma più forti

dell'inciviltà sono l'*abuso emozionale* (Keashley, 1998), il *bullismo* o *bullying* (Hoel et al., 1999) e il *mobbing* (Zapf et al., 1996). Tutti questi riguardano comportamenti dannosi, prevalentemente non fisici, che intercorrono tra un attore e un destinatario nel corso di un certo tempo. Le differenze nelle definizioni sono piccole e riguardano non solo l'attore ma anche i destinatari. Per esempio l'abuso emozionale presuppone un'intenzione di ferire il destinatario, mentre il bullismo no (anche se di fatto può farlo). Il mobbing invece si riferisce soprattutto ad un gruppo di persone che prendono a bersaglio un singolo destinatario. Gli atti compresi negli ultimi tre concetti, escluso cioè quello di inciviltà, ricadono quasi sempre nei comportamenti CWB. E' opportuno ribadire che l'importante distinzione fatta da Robinson e Bennett (1995), nell'ambito del costrutto della devianza, tra i due tipi principali di destinatari dell'azione dannosa, ovvero l'organizzazione e gli individui, è stata ripresa nella CWB e risulta di fondamentale importanza.

Poiché i costrutti descritti sopra sono simili e si sovrappongono per una vasta parte, uno stesso comportamento può rientrare in diversi di essi. Per esempio insultare un collega potrà essere considerato, a seconda dei casi, un esempio di aggressione verbale, devianza, bullismo, abuso emozionale, inciviltà, mobbing, ritorsione e/o vendetta, e rientrerà molto probabilmente anche in un comportamento CWB. Alcuni item tratti dalla scala dell'aggressione di Fox e Spector (1999), dalla scala della devianza di Robinson e Bennett (2000), e dalla scala della ritorsione di Skarlicki e Folger (1997) risultano molto simili: ad esempio trattare male un collega; rubare qualcosa al lavoro (o prenderlo senza permesso); sporcare o lasciare in disordine il luogo di lavoro; iniziare o amplificare una voce cattiva su di una persona sul luogo del lavoro; parlare male del proprio posto di lavoro all'esterno dell'organizzazione; lavorare più lentamente di quando si potrebbe fare; prendere un giorno di malattia senza un reale motivo; ed altri. Gli item sono leggermente diversi a seconda della scala, in conformità alle differenze descritte in precedenza sui tre costrutti, ma i concetti sottostanti sono molto simili o talvolta identici. Quasi tutti questi esempi, oltre a vari altri, sono stati compresi nei comportamenti CWB.

1.2. *Lo Stressor-Emotion model di Spector e Fox.*

1.2.a. Introduzione.

Il modello Stressor-Emotion di Spector e Fox (2005) dei comportamenti controproduitivi sul lavoro integra l'aggressione con lo stress occupazionale. La maggior parte delle teorie sull'aggressione hanno collegato questa alla rabbia o alla frustrazione: le origini di questi studi risalgono al lavoro di Dollard et al. (1939) sulla frustrazione e l'aggressione. Questo modello suggeriva che la frustrazione e l'interferenza con gli obiettivi di una persona o con l'attività che sta portando avanti, possono portare ad azioni aggressive. Su questa base sono stati formulati altri modelli a partire dalla fine degli anni '80 (come ad esempio: Berkowitz, 1989; Anderson et al., 1995; Neuman e Baron, 1997). In seguito Fox e Spector (1999) hanno preso in considerazione il collegamento tra la frustrazione come una condizione ambientale (per esempio dovuta all'interferenza), le reazioni emotive a tali condizioni (di solito rabbia), alcuni elementi cognitivi, e l'aggressione. Un elemento cognitivo importante è l'attribuzione della persona che subisce la frustrazione riguardo alla presunta intenzione dell'attore. Pastore (1952) evidenziò che gli atti percepiti come arbitrariamente e intenzionalmente frustranti determinano reazioni più aggressive rispetto a quelli visti come involontari ed accidentali. Questi temi sono stati analizzati, sviluppati e confermati da ricerche successive.

Il modello di Spector e Fox si basa su queste idee tra gli elementi che fanno precipitare la situazione ne include altri e non soltanto la semplice interferenza con gli obiettivi. Anzitutto le eventuali condizioni stressanti del lavoro possono indurre anch'esse emozioni negative. Come seconda osservazione importante, occorre notare che non è soltanto la rabbia ad essere associata con i comportamenti CWB ma vi possono essere altre emozioni. Terzo, un elemento importante di cui il modello tiene conto è il controllo percepito, vale a dire la sensazione di poter agire sulla situazione e sugli eventi. Quarto, i fattori della personalità risultano elementi chiave del modello: a parità delle altre

condizioni, due persone diverse non reagiranno necessariamente nello stesso modo, causa delle diverse caratteristiche personali e disposizionali. In termini semplificati, il modello stressor-emotion può essere visualizzato nei termini seguenti (Figura 1):

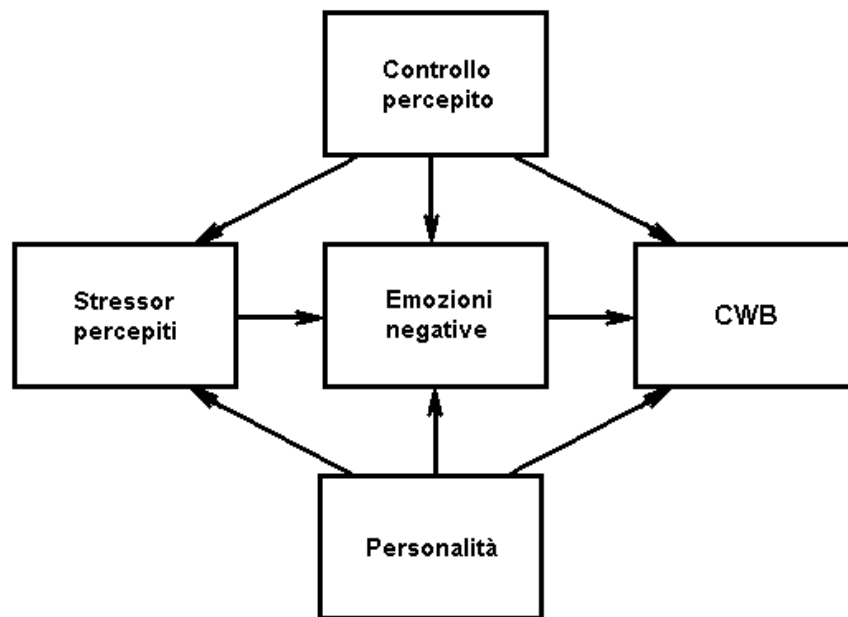


Fig. 1 –Stressor-Emotion model (Spector e Fox, 2005): versione semplificata

Esaminando il diagramma da sinistra verso destra, la sequenza causale parte dagli *stressor percepiti* dall'individuo. Essi determinano o comunque amplificano e influenzano le *emozioni negative*, le quali a loro volta danno origine alle azioni *CWB*. In questo processo sono importanti sia il *controllo percepito* sia la *personalità*, che possono produrre effetti su tutti e tre gli stadi esaminati: perciò il flusso causale quindi non è unico e unidirezionale, dovendo comprendere appunto le influenze del controllo percepito e della personalità. Per esempio una persona che si trovi già in uno stato emotivo negativo, potrà essere più sensibile ad uno stimolo stressante. Un'analisi più approfondita del modello dovrebbe comprendere gli *stressor ambientali* oggettivi, che attraverso un processo di *valutazione* da parte del soggetto determinano gli *stressor*

percepiti. In caso di stressor intensi e continuati, perfino i tratti della personalità potrebbe essere modificata (comunque questo possibile flusso causale che dagli stressor apporti delle modifiche alla personalità viene trascurata nel diagramma). Inoltre si possono enumerare i fattori più importanti della personalità sull'intero processo, che sono la rabbia di tratto, l'ansia di tratto, il locus of control e il narcisismo. Il diagramma completo allora diventa il seguente (Figura 2):

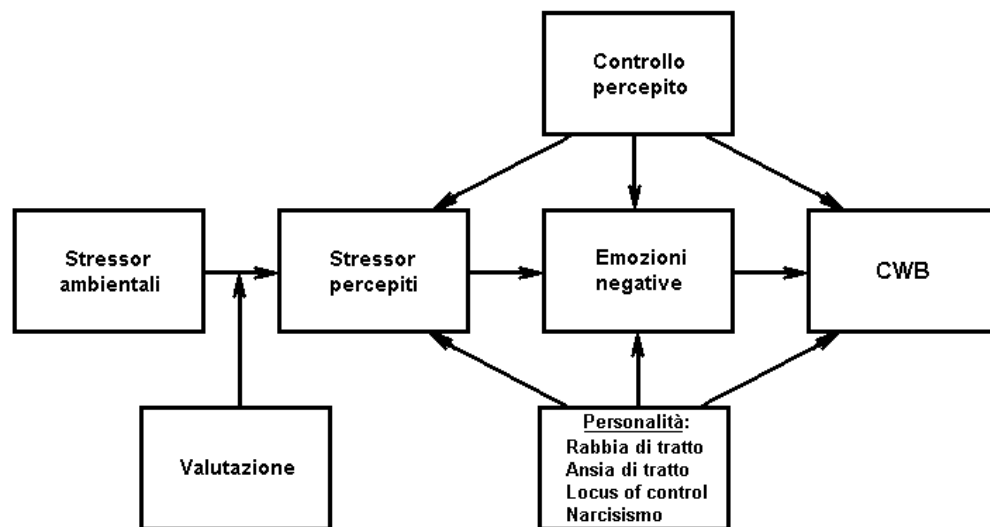


Fig. 2 - Stressor-Emotion model (Spector e Fox, 2005)

Nel cuore del modello vi è la connessione dall'ambiente alle percezioni, alle emozioni e quindi agli eventuali CWB. Lo stressor è una condizione oggettiva dell'ambiente che induce una reazione emotiva negativa (Spector, 1998). Come già detto, gli stressor oggettivi determinano gli stressor percepiti (Perrewé e Zellars, 1999), che sono di importanza cruciale nel modello, poiché risultano direttamente collegati alle emozioni negative e quindi più vicino agli esiti CWB. Gli stressor che vengono considerati ambientali ed oggettivi sono quelli su cui convergono più facilmente il consenso e le valutazioni soggettive della maggior parte degli individui. A questo riguardo una meta-analisi molto importante condotta su studi precedenti fu quella di Spector (1992). Nel

modello che stiamo esaminando risultano però di cruciale importanza gli stressor percepiti. In un'altra meta-analisi del 1997 Spector li aveva definiti *frustrator* (come ricordato anche in Fox, Spector e Domagalski, 2006), ed in essi aveva incluso ad esempio la *mancaanza di autonomia*, il *conflitto di ruolo*, e l'eccessivo *carico di lavoro*. Questi frustrator correlavano significativamente con esiti comportamentali (e non solo), come la soddisfazione lavorativa, l'ansia lavorativa, vari sintomi di salute fisica, comportamento di disimpegno o ritiro, aggressione, ostilità e sabotaggio. In seguito è stato mostrato come gli stressor percepiti siano correlati a emozioni negative specifiche. In un'ulteriore meta-analisi Spector e Goh (2001) mostrarono che la *rabbia di tratto* e l'*ansia di tratto* correlavano con vari stressor percepiti, con correlazioni (r di Pearson) che andavano da ,29 (tra ansia e conflitto di ruolo) a ,49 (tra rabbia e vincoli organizzativi). Fox, Spector e Miles (2001) trovarono che gli stressor lavorativi (conflitti e vincoli interpersonali) erano correlati con una misura composta delle emozioni negative, che era correlata a sua volta alla percezione dell'ingiustizia, la quale venne così considerata anch'essa un tipo di stressor lavorativo. Nel 1997 Skarlicki e Folger avevano riassunto le ricerche che legavano la sensazione di trattamento ingiusto con emozioni negative come rabbia, oltraggio e risentimento, e queste, a loro volta, con risposte comportamentali che corrispondono ad alcune azioni CWB e che gli autori definivano ORB (*organizational retaliatory behavior*, comportamento di ritorsione organizzativo).

1.2.b. Connessioni tra gli stressor e le azioni CWB.

Tornando indietro alle prime ricerche sui comportamenti CWB, esse (come già accennato in precedenza) si basavano sulla letteratura sull'aggressione e legavano il comportamento alla frustrazione. Spector (1975) mostrò che la frustrazione lavorativa correlava con i CWB auto-riportati (self-report). Storms e Spector (1987) mostrarono che le azioni CWB erano significativamente correlate ad una misura sui *vincoli organizzativi* che consisteva di condizioni lavorative le quali interferivano con la performance sul lavoro. Una misura

self-report dei vincoli correlava significativamente con le misure self-report di varie categorie CWB, inclusa l'*aggressione* (,36), l'*ostilità* e le lamentele (,47), il *sabotaggio* (,29), il *ritiro* (,36) oltre che a sentimenti di *frustrazione* (,55), i quali a sua volta mostravano relazioni simili con gli atti CWB. Possiamo dire che si trattava di misurazioni che connettevano direttamente gli stressor percepiti ai risultati CWB, senza distinguere nettamente lo stadio intermedio delle emozioni negative (che erano comunque presenti implicitamente). Studi successivi (ad esempio Chen e Spector, 1992) inclusero, oltre ai vincoli organizzativi, anche misure di ambiguità di ruolo, conflitto di ruolo, conflitto interpersonale, e carico di lavoro. Tutti e cinque i costrutti correlavano significativamente col sentimento di ostilità, e quattro (cioè tutti tranne il carico di lavoro) correlavano con l'aggressione e il sabotaggio.

A partire dal 1999 gli studi a riguardo si sono moltiplicati. Alcuni hanno recepito la distinzione di Robinson e Bennett (1995) sui destinatari delle azioni (organizzazione o persone) di cui si è ampiamente parlato in precedenza. Tra questi studi è opportuno ricordare Fox e Spector (1999), Fox et al. (2001), Goh et al. (2003). Uno dei risultati più importanti lega il *conflitto interpersonale* al CWB generale (correlazione $r = ,19$) e al CWB personale (cioè indirizzato verso le persone, correlazione $r = ,40$). Da ulteriori dettagli emersi da questi studi si può dedurre che il conflitto interpersonale correla maggiormente col CWB personale (cioè indirizzato verso le persone) che col CWB organizzativo (cioè diretto verso l'organizzazione). Questo suggerisce che le risposte delle persone ai conflitti tendono a colpire molto di più le altre persone che l'organizzazione. Senza scendere in ulteriori dettagli riguardanti questi ed altri studi, il quadro che emerge conferma che i comportamenti CWB siano delle risposte agli stressor lavorativi e ad altre condizioni che generano emozioni negative. Di queste, si sono dimostrate molto importanti il *conflitto interpersonale*, i *vincoli organizzativi*, l'*ambiguità di ruolo*, il *conflitto di ruolo*, mentre meno importanti, cioè con risultati un po' meno chiari e talvolta più ambigui, ma non di rado significativi, sono risultati il *carico di lavoro* e la *percezione di ingiustizia*.

1.2.c. Connessioni tra azioni CWB, emozioni e soddisfazione lavorativa.

Il modello di Spector e Fox suppone che i comportamenti CWB siano risposte a situazioni organizzative in cui vengono suscitate forti emozioni negative, in particolare *ansia* e *frustrazione*, e questa ipotesi è stata confermata da diversi studi. In uno dei primi, Chen e Spector (1992) trovarono che una misura della *rabbia* sul posto di lavoro correlava maggiormente con le azioni CWB piuttosto che con una misura di *frustrazione*. Questo studio infatti trovò relazioni significative tra frustrazione e sia l'aggressione che l'ostilità, ma non con altri atti CWB come il sabotaggio o il furto e che tutte e quattro le scale (frustrazione, aggressione, ostilità, sabotaggio e furto) correlavano significativamente con la rabbia, da cui seguiva la connessione più forte e diretta degli atti CWB con la rabbia piuttosto che con la frustrazione. Tre studi, Fox et al. (2001), Goh et al. (2003), Miles et al. (2002), cercarono le relazioni tra i comportamenti CWB e le misure di *emozioni negative e positive* sul lavoro secondo la scala *JAWS (Job-Related Affective Well Being Scale*, Van Katwyk et al., 2000). Le correlazioni con le *emozioni negative* risultarono significative in tutti i casi, con valori che raggiungevano il valore di ,45: Fox et al. (2001) trovarono che le emozioni negative misurate dalla scala JAWS erano correlate sia con i comportamenti CWB, sia con gli stressor. Il coefficiente di correlazione delle emozioni negative con i CWB verso l'organizzazione risultò essere di ,45, e con i CWB verso le persone, di ,30. Per quanto riguarda gli stressor, le notevoli correlazioni trovate con le emozioni negative erano di ,49 con il *conflitto*, ,47 con i *vincoli organizzativi*, ,38 con la *giustizia distributiva* e ,44 con la *giustizia procedurale*. Questo confermava che le emozioni negative si trovavano “al centro” del processo che portava dagli stimoli stressanti (stressor percepiti) ai comportamenti CWB, proprio come viene assunto nel modello in esame: infatti ogni relazione significativa tra gli stressor e i CWB era mediata dalle emozioni negative. Tornando ai risultati di tutti e tre gli studi citati, non si trovarono relazioni coerenti tra *emozioni positive* e CWB: solo un terzo delle emozioni positive risultavano significativamente correlate

(ovviamente con segno negativo) con i CWB. Risultati coerenti sono stati comunque ottenuti da vari studi con la soddisfazione lavorativa. Ad esempio Fox e Spector (1999) trovarono correlazioni di $-.45$ tra soddisfazione lavorativa e CWB organizzativa, e solo di $-.14$ (non significativa) con la scala CWB personale.

1.2.d. Comportamenti controproduttivi e controllo.

Nel modello di Spector e Fox il *controllo*, cioè il disporre di una certa autonomia sul lavoro e la possibilità di gestire gli eventi, viene considerato importante, anche se meno degli stressor e delle emozioni negative. Vi sono due aspetti diversi in cui il controllo può risultare importante. Il primo è che le situazioni controllabili generalmente vengono percepite come meno stressanti e quindi è meno probabile che producano emozioni negative (Spector, 1998). Si consideri ad esempio un dipendente che si trova a dover finire un lavoro entro un certo termine temporale e a cui giunge all'improvviso una richiesta di emergenza da un superiore. Se la persona ritiene di poter gestire e regolare il carico di lavoro aggiuntivo in maniera autonoma l'accaduto sembrerà un fastidio minore che causerà soltanto un piccolo ritardo al lavoro precedente. Viceversa, se la persona ritiene di non poter gestire o riorganizzare il suo carico di lavoro, probabilmente reagirà con rabbia ed ansia. Il secondo aspetto in cui il controllo ha un effetto è il modo di risposta alla rabbia e come questo porta alle azioni CWB. Allen e Greenberger (1980) hanno ipotizzato che l'aggressione, verso altre persone o verso oggetti (vandalismo) sia una risposta alla sensazione di mancanza di potere e che il ricorso alla violenza possa ripristinare il senso di controllo dell'individuo sulle cose e sugli eventi. Questo suggerisce che il controllo dovrebbe essere correlato negativamente agli atti CWB, poiché dovrebbero moderare la relazione tra le emozioni negative e i conseguenti esiti CWB. Le ricerche in tal senso sono poche: Fox et al. (2001) trovarono effettivamente una correlazione significativa con il CWB organizzativo ($-.25$) ma non con il CWB personale. La significatività con il CWB organizzativo peraltro non sono stati confermati dalla ricerca successiva

Goh et al. (2001). Una spiegazione plausibile è che vi sia la sovrapposizione di due effetti opposti e contraddittori da parte del livello di controllo sui comportamenti CWB: la correlazione negativa sopra esposta (più una persona è autonoma, meno risente degli stressor) può essere compensata da un effetto inverso, dovuto al fatto che le persone con maggiore controllo ed autonomia hanno maggiori possibilità di compiere azioni CWB in risposta agli stressor. Anche se generalmente persone con elevato controllo difficilmente ricorrono ad azioni CWB, quando lo fanno sono agevolate appunto dalla loro posizione privilegiata, che permette loro di agire facilmente contro altre persone o contro l'organizzazione. A conferma di ciò, Fox e Spector nel 1999 avevano già trovato una correlazione significativa tra la capacità percepita di poter compiere azioni negative ed il CWB organizzativo (,39) e personale (,30). In definitiva, è vero che il controllo tende ad essere correlato con gli atti CWB, ma questa tendenza spesso viene ridotta per il motivo ora specificato. Resta comunque il fatto che la correlazione tenda ad essere negativa (gli stressor hanno un'influenza minore su persone con maggiore controllo). Questo è confermato dagli studi sulla relazione tra *locus of control* e atti CWB. Teoricamente dovremmo parlare del *locus of control* nel paragrafo seguente (essendo un tratto di personalità) ma è opportuno trattarne qui poiché esso è legato al senso di controllo. Il *locus of control* (Rotter, 1996) è un tratto di personalità cognitivo (più che affettivo) che misura quanto una persona sia convinta di poter esercitare il controllo su cose ed eventi: un punteggio basso corrisponde ad un locus "interno", per cui la persona cioè ritiene che il controllo della sua vita sia sostanzialmente nelle sue mani, mentre un punteggio alto corrisponde ad un locus "esterno", nel qual caso la persona ritiene che il controllo della sua vita dipenda soprattutto da circostanze esterne, come il caso, la fortuna, il fato, o la volontà di altre persone viste come "potenti". Perlow e Latham (1993) hanno evidenziato la correlazione tra locus of control e CWB: più la percezione del locus del controllo è esterna (cioè più il punteggio è alto) più è probabile che la persona reagisca con atti CWB (allo scopo di ristabilire il suo senso di controllo, come detto sopra con riferimento a Allen e Greenberger, 1980). Fox e Spector (1999) hanno verificato che esiste

una correlazione significativa tra locus of control e CWB organizzativo (,19) e altrettanto hanno fatto Goh et al. (2003) successivamente (,32). La correlazione col CWB personale invece non è risultata significativa. Questo sembra essere in linea con i risultati di Fox et al. (2001) riportati ad inizio paragrafo (dove la correlazione ha segno negativo poiché in quel caso la quantità misurata aumenta all'aumentare del senso di controllo, mentre la scala del costrutto del locus of control è invertita, cioè il punteggio diminuisce all'aumentare del controllo). Occorre specificare che in questi studi sul locus of control è stata utilizzata non una scala generale bensì una specifica per l'ambito lavorativo (*Work Locus of Control*, Spector, 1988).

1.2.e. Comportamenti controproduttivi e tratti di personalità.

Nel modello di Spector e Fox anche i *tratti di personalità*, soprattutto affettivi, vengono considerati importanti, anche se non quanto gli stressor e le emozioni negative. Parte della ricerca riguarda l'utilizzo di test di personalità, generalmente collocati all'interno del modello dei cinque fattori (*big five*). Le conclusioni basate su delle meta-analisi (ad esempio Salgado, 2002) hanno dimostrato che questi test di personalità possono essere predittori degli atti CWB. Il miglior predittore tra i cinque fattori è la *coscienziosità*, che modera la relazione tra la percezione di un ambiente lavorativo stressante e le possibili comportamenti CWB risultanti. Si sono dimostrati importanti anche la *gradevolezza* (Colbert et al., 2004), che modera la devianza interpersonale, e la *stabilità emotiva*, che evidentemente influenza la risposta individuale agli stressor e quindi i possibili esiti CWB. Skarlicki et al. (1999) hanno evidenziato che negli individui con personalità antagonista, cioè con bassa gradevolezza, si possono predire elevati livelli di comportamenti di *ritorsione*, quelli che complessivamente Skarlicki et al. avevano chiamato comportamento ORB (*organizational retaliatory behavior*) e che oggi rientra nella più vasta definizione dei comportamenti CWB. Altre variabili di personalità connesse con la stabilità emotiva e che si sono dimostrati molto importanti sono la *rabbia di tratto* (Spielberger et al., 1988), l'*ansia di tratto* (di queste due

abbiamo già accennato ad inizio capitolo per la loro correlazione con gli stressor) ed una variabile più generale rappresentata dalla *affettività negativa* (*negative affectivity*, NA, Watson e Clark, 1984). Come si poteva facilmente supporre in base agli studi sull'aggressione, la rabbia di tratto ha mostrato di avere forti correlazioni coi comportamenti CWB: Douglas e Martinko (2001) hanno trovato una correlazione di ,68 tra una misura della rabbia di tratto e una misura self-report di CWB. Fox e Spector (1999) trovarono correlazioni leggermente inferiori ma pur sempre notevoli: ,57 con il CWB organizzativo e ,50 con il CWB personale. Anche l'ansia di tratto ha dimostrato di essere correlata agli atti CWB, anche se con correlazioni inferiori a quelle trovate per la rabbia di tratto. Sia nello studio di Fox e Spector (1999) e Fox et al. (2001) si sono trovate correlazioni significative, comprese tra ,20 e ,40, tra ansia di tratto e CWB. Altri studi hanno trovato correlazioni significative tra *neuroticismo* e CWB, ed altri ancora tra la citata scala NA (affettività negativa) e CWB. Penney e Spector (2002) hanno trovato una correlazione significativa (,27) anche con il *narcisismo*: l'idea di fondo, confermata dai risultati, è che gli individui molto sensibili alle minacce che minano un'alta visione di sé conducono più facilmente ad azioni rabbiose esagerate e aggressioni. Infine, del *locus of control*, che è una variabile di tratto non affettiva ma cognitiva ed è legata al controllo, abbiamo già trattato nel paragrafo precedente.

1.2.f. Questioni metodologiche legate all'uso di strumenti self-report.

Se da un lato lo studio del CWB sta diventando una tematica sempre più riconosciuta come fondamentale per il benessere del nostro lavoro, delle organizzazioni e delle persone al loro interno, rimangono alcuni dubbi e riserve sulla metodologia di indagine utilizzata che fa largo uso del *self-report*, come riconosciuto dagli stessi ricercatori che hanno indagato tale tema (a partire degli stessi Spector e Fox, 2005). Condurre una ricerca sul CWB significa avere a che fare con la natura nociva e spesso illegale di questi atti. Ciò ha portato ad affidarsi a questionari self-report esclusivamente anonimi. L'anonimità è di fondamentale importanza per permettere ai partecipanti di

essere liberi e sinceri nelle loro risposte, poiché essere scoperti in tali comportamenti potrebbe avere come conseguenze serie e severe punizioni. Considerando che le persone sono incerte nell'ammettere atti immorali, è ragionevole pensare che il CWB sia sotto-riportato. Ciò potrebbe affievolire le relazioni tra CWB ed altre variabili, poiché alcuni soggetti rispetto ad altri possono essere meno onesti nelle risposte, introducendo quindi errore nella valutazione. Inoltre, non è esclusa la possibilità che le correlazioni tra CWB ed altre variabili, valutate tutte con i self-report, non riflettano variabili terze. La relazione tra CWB ed altre variabili potrebbe essere il risultato di alcuni bias condivisi tra scale, fattori ambientali, o caratteristiche personali non riconosciute. Ovviamente i risultati basati sui self-report avrebbero bisogno di repliche usando altri metodi. Questo è stato fatto in pochi studi, che però hanno tendenzialmente confermato quanto emerge dagli studi basati sul self-report, per cui il problema in questione, pur non potendo essere ignorato, non appare tuttavia così importante da poter invalidare o mettere in discussione i risultati finora ottenuti in questo settore di studi.

CAPITOLO II

CONTRIBUTO EMPIRICO

2.1. Scopo della ricerca

Lo scopo della ricerca è esaminare la relazione tra i comportamenti lavorativi controproduttivi (CWB) e gli stressor lavorativi secondo il modello Stressor-Emotion di Spector e Fox (2005), in particolare secondo quanto esposto nei paragrafi 1.2.a, 1.2.b e 1.2.c, che rappresentano il cuore del modello.

2.2. Metodologia.

2.2.a. Modalità di contatto e di somministrazione degli strumenti.

Il gruppo intervistato è composto da 54 soggetti, tutti lavoratori, abitanti nella Toscana Nord-Occidentale, soprattutto nella provincia di Massa Carrara, con una minoranza nella provincia di Pisa. Essi fanno parte di diverse organizzazioni pubbliche e private. Circa la metà appartiene al M.I.U.R. (Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca). Maggiori dettagli sulla distribuzione dei partecipanti sono esposti nel paragrafo 2.2.b. Il contatto con i soggetti intervistati è avvenuto soprattutto tramite contatto con colleghi ed ex-colleghi (insegnanti di scuola superiore e ricercatori) e anche tramite normali amicizie e conoscenze.

Prima della somministrazione dei questionari, ho presentato il lavoro illustrando brevemente l'oggetto della tesi e i contenuti del questionario stesso,

informando gli intervistati che il questionario è prettamente anonimo. È stato importante sottolineare l'anonimità per permettere ai partecipanti di essere onesti nelle loro risposte. Gran parte dei soggetti si sono dimostrati interessati alla ricerca ed hanno accettato di compilare il questionario. I diversi strumenti di rilevazione, ovvero il questionario socio-anamnestico, la scala dei comportamenti controproduttivi (CWB) ed altre scale che sono state descritte nelle pagine successive, sono stati somministrati direttamente ai soggetti intervistati, con l'assistenza dell'intervistatore, pronto a fornire eventuali chiarimenti. L'ordine di somministrazione è stato identico per tutti gli intervistati.

2.2.b. I partecipanti alla ricerca.

Dei 54 partecipanti, 26 sono maschi (48,1%) e 28 femmine (51,9%). L'età media calcolata su tutti i soggetti è di 47,78 (età minima 31, massima 65) ($Ds=8,38$). Per quanto riguarda il livello d'istruzione è emerso che il 5,6% dei soggetti ha la licenza media inferiore; il 22,2% ha un diploma di scuola secondaria superiore; il 3,7% ha conseguito la laurea triennale, il 63,0% (la maggioranza) possiede una laurea del vecchio ordinamento, il 3,7% possiede una laurea specialistica ed infine un soggetto, pari all'1,9% del totale e classificato come titolo di studio in "Altro", è in possesso di un dottorato di ricerca. Possiamo quindi considerare il gruppo come un campione di persone di mezz'età (con una certa variabilità) e con un livello d'istruzione medio-alto. Inoltre, il 18,5% degli intervistati risulta celibe/nubile; il 60,3% coniugato/a o convivente; il 14,8% separato/a-divorziato/a; il 3,7% vedovo/a.

Con riferimento alle AREE in cui si colloca il lavoro dei dipendenti intervistati, è emerso che: il 5,6% appartiene all'area costruzioni; il 3,7% all'area commercio all'ingrosso e al dettaglio; il 3,7% all'area trasporti/magazzino; l'1,9% all'area comunicazione; il 16,7% all'area attività finanziarie; l'1,9% all'area servizi alle imprese; l'1,9% all'area informatica; il 48,1% all'area dell'istruzione; il 7,4% all'area scientifico-tecnologica; infine,

un altro 7,4% dei soggetti colloca il proprio lavoro nella categoria altro. Dai risultati sulle categorie delle professioni è emerso che: l'1,9% appartiene alla categoria imprenditore/impresa familiare; un altro 1,9% è libero professionista; un ulteriore 1,9% alla categoria operaio qualificato; il 63,0% fa parte della categoria dipendenti statali (di questi il 3,7% è dirigente, il 13,0% è quadro, il 16,7% impiegato, mentre il restante 31,5% non ha specificato il livello, che quindi resta sostanzialmente indeterminato); il 24,1% appartiene alla categoria dipendente di enti privati (di questi nessuno è dirigente, il 5,6% è quadro, il 14,8% impiegato, mentre il restante 3,7% non ha specificato il livello); infine il restante 5,6% appartiene ad altre categorie. Inoltre, dei 54 soggetti intervistati, 50 hanno attualmente un contratto di lavoro (92,6%) ovvero: il 79,6% ha un contratto a tempo indeterminato a tempo pieno (full-time); il 5,6% a tempo indeterminato a tempo parziale (part-time); il 3,7% a tempo determinato full-time; il 3,7% a tempo determinato part-time. I restanti 4 lavoratori hanno: uno (pari all'1,9%) ha un contratto a progetto; due (pari al 3,7%) lavora occasionalmente; uno (pari all'1,9%) non l'ha specificato (altro). Dei 54 soggetti, 11 (pari al 20,4%) svolgono occasionalmente altri lavori oltre all'occupazione principale, rispetto ai 43 soggetti (79,6%) che non svolgono nessun altro tipo di lavoro oltre quello principale. Riguardo alle precedenti esperienze lavorative il 14,8% degli intervistati ha lavorato nel pubblico; il 24,1% sia nel pubblico che nel privato; il 25,9% nel privato; il 29,6% in nessun altro settore; il restante 5,6% non l'ha dichiarato. I dati riportati sono contenuti nelle tabelle da I a X.

Tab. I (sex) Sesso

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 M	26	48,1	48,1	48,1
2 F	28	51,9	51,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tab. II (tits) Titolo di studio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Scuola Media Inferiore	3	5,6	5,6	5,6
	3 Laurea Triennale	2	3,7	3,7	9,3
	4 Scuola Media Superiore	12	22,2	22,2	31,5
	5 Laurea Vecchio Ordinamento	34	63,0	63,0	94,4
	6 Laurea Specialistica	2	3,7	3,7	98,1
	7 Altro	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Tab. III (statciv) Stato civile

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Celibe/Nubile	10	18,5	18,5	18,5
	2 Coniugato/a o Convivente	34	63,0	63,0	81,5
	3 Separato/a-Divorziato/a	8	14,8	14,8	96,3
	4 Vedovo/a	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Tab. IV (aree) In quale delle seguenti AREE si colloca il suo lavoro

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Costruzioni	3	5,6	5,7	5,7
	3 Commercio all ingrosso e al dettaglio	2	3,7	3,8	9,4
	6 Trasporti/magazzinaggio	2	3,7	3,8	13,2
	7 Comunicazione	1	1,9	1,9	15,1
	8 Attività finanziarie	9	16,7	17,0	32,1
	9 Servizi alle imprese (es. attività immobiliare, noleggio)	1	1,9	1,9	34,0
	10 Informatica	1	1,9	1,9	35,8
	11 Istruzione	26	48,1	49,1	84,9
	13 Scientifico-tecnologica	4	7,4	7,5	92,5
	17 Altro	4	7,4	7,5	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Missing	99	1	1,9		
Total		54	100,0		

Tab. V (categ) A quale delle seguenti CATEGORIE appartiene la sua professione

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Imprenditore/impresa familiare	1	1,9	1,9	1,9
	3 Libero professionista	1	1,9	1,9	3,7
	7 Operaio qualificato	1	1,9	1,9	5,6
	9 Altro	3	5,6	5,6	11,1
	41 Dipendente statale - Dirigente	2	3,7	3,7	14,8
	42 Dipendente statale - Quadro	7	13,0	13,0	27,8

43 Dipendente statale - Impiegato	9	16,7	16,7	44,4
49 Dipendente statale	17	31,5	31,5	75,9
52 Dipendente enti privati- Quadro	3	5,6	5,6	81,5
53 Dipendente enti privati- Impiegato	8	14,8	14,8	96,3
59 Dipendente enti privati	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tab. VI (contrat) Attualmente ha un contratto di lavoro?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 SI	50	92,6	94,3	94,3
2 NO	3	5,6	5,7	100,0
Total	53	98,1	100,0	
Missing 9	1	1,9		
Total	54	100,0		

Tab. VII (tip_contr) Che tipo di contratto?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Tempo indeterminato full-time	43	79,6	81,1	81,1
2 Tempo indeterminato. part-time	3	5,6	5,7	86,8
3 Tempo determinato full-time	2	3,7	3,8	90,6
4 Tempo determinato part-time	1	1,9	1,9	92,5
8 Lavoro a progetto	1	1,9	1,9	94,3

	9 Lavoro occasionale	2	3,7	3,8	98,1
	10 Altro	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Missing	99	1	1,9		
Total		54	100,0		

Tab. VIII (altri_lav) Svolge occasionalmente altri lavori retribuiti?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 SI	11	20,4	20,4	20,4
	2 NO	43	79,6	79,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Tab. IX (prec_lav) Precedenti esperienze lavorative

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 nel pubblico	8	14,8	15,7	15,7
	2 nel pubblico e nel privato	13	24,1	25,5	41,2
	3 nel privato	14	25,9	27,5	68,6
	4 nessuna	16	29,6	31,4	100,0
	Total	51	94,4	100,0	
Missing	9	3	5,6		
Total		54	100,0		

Tab. X - Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
eta	54	31	65	47,78	8,382
anni_lav Da quanti anni lavora complessivamente ?	50	6	38	21,58	8,408
lav_set_1 Nel corso di una settimana quante ore lavora mediamente? Lavoro PRINCIPALE	54	9	50	30,35	9,721
lav_set_2 Nel corso di una settimana quante ore lavora mediamente? Lavoro SECONDARIO	11	0	20	6,64	6,345
tempo Tempo impiegato per recarsi al posto di lavoro (in minuti un tragitto, non andata e ritorno)	53	5	60	20,15	12,123
ore_stra Ore settimanali di straordinario, in media	42	0	20	3,19	4,227
Valid N (listwise)	8				

2.2.c. Descrizione degli strumenti di misura

Lo strumento utilizzato per l'indagine è un questionario messo a punto da diversi ricercatori della Facoltà di Psicologia 2 della Sapienza - Università di Roma, nell'ambito di una ricerca coordinata dal Prof. Claudio Barbaranelli. Lo strumento si basa su una versione modificata del questionario MOHQ (*Multidimensional Organizational Health Questionnaire*) basato sul costrutto di *salute organizzativa* (Avallone e Paplomatas, 2005). Gli ulteriori strumenti che sono stati utilizzati nel questionario somministrato ai partecipanti alla ricerca e che riguardano specificatamente questo studio sui comportamenti CWB sono:

Scala dei comportamenti controproduttivi nel lavoro (CWB-C, Counterproductive Work Behavior Checklist, Spector, Fox, Penney, Goh, Bruursema e Kessler, 2005).

Questa scala rileva i comportamenti controproduttivi dei lavoratori (ad esempio, aggressione, sabotaggio, furto, ritiro) ed è composta da 45 item che valutano i comportamenti controproduttivi orientati sia contro l'organizzazione (ad esempio, sabotaggio, furto, ecc.) sia contro le persone (ad esempio, insultare, rifiutarsi di aiutare, minacciare, ecc.). Le risposte sono su una scala di frequenza a 5 punti che indica quanto spesso l'individuo ha messo in atto tali comportamenti nel suo attuale lavoro (1=mai o quasi mai; 2=raramente; 3=qualche volta; 4=abbastanza spesso; 5=molto spesso o sempre).). Punteggi elevati rappresentano un alto numero di comportamenti controproduttivi. La versione italiana di questa scala è stata messa a punto, tramite la procedura della back-translation operata da una persona madrelingua inglese, dai ricercatori che hanno coordinato il progetto in cui si inserisce questo contributo empirico. L'analisi della dimensionalità di questa scala sono oggetti della tesi di un collega. Su questo campione l'analisi fattoriale ha evidenziato due fattori, CWB verso l' ORGANIZZAZIONE e CWB PERSONE, confermando la teoria ed i risultati passati in rassegna nel capitolo 1. L'attendibilità di queste scale viene descritta nel paragrafo dei risultati.

Le altre tre scale utilizzate rappresentano gli indicatori degli stressor organizzativi nel modello sviluppato da Spector e Fox. La versione italiana di queste scale, come per la precedente, è stata messa a punto, tramite la procedura della back-translation, dai medesimi ricercatori che hanno coordinato il progetto in cui si inserisce questo contributo empirico.

Scala dei conflitti interpersonali al lavoro (ICAWS, Interpersonal Conflict at

Work Scale, Spector e Jex, 1998).

Questa scala intende misurare i conflitti con le altre persone sul luogo di lavoro ed è composta da 4 item che valutano in quale misura gli individui vanno d'accordo con gli altri. Gli item chiedono ai rispondenti con quale frequenza discutono con gli altri e in che misura gli altri si comportano in maniera cattiva sul luogo di lavoro. Viene richiesto ai rispondenti di indicare quanto spesso ogni item si verifica al lavoro. Sono date 5 scelte di risposta che vanno da 1 (raramente) a 5 (molto spesso). Punteggi elevati rappresentano frequenti conflitti interpersonali.

Scala del carico di lavoro (QWI, Quantitative Workload Inventory, Spector, Dwyer e Jex, 1988).

Questa scala è una misura della quantità percepita di lavoro in termini di ritmo e volume. Essa è composta da 5 item, ognuno dei quali è un'affermazione sulla quantità di lavoro, e gli intervistati indicano quanto spesso ognuna di esse si verifica al lavoro; le risposte comprendono una frequenza da 1 (mai o quasi mai) a 5 (molto spesso o sempre). Elevati punteggi rappresentano un alto livello di carico lavorativo.

Scala dei vincoli organizzativi (OCS, Organizational Constraints Scale, Spector e Jex, 1998).

Questa scala, basata sul lavoro di Peters e O'Connor (1980), misura i vincoli organizzativi, ovvero quelle situazioni o cose che impediscono agli individui di tradurre capacità e sforzi in alti livelli di prestazione lavorativa. La scala è composta da 11 item che chiedono agli intervistati quanto spesso è difficile o impossibile svolgere il lavoro a causa di tali vincoli (ad esempio, scarse apparecchiature o forniture, regole e procedure organizzative, altri dipendenti ecc.). Le risposte comprendono una frequenza da 1 (mai o quasi mai) a 5 (molto spesso o sempre). Elevati punteggi rappresentano un gran numero o un

alto livello di vincoli organizzativi.

L'analisi della dimensionalità di queste scale, descritta nel lavoro di tesi di un altro collega, ha evidenziato tre fattori corrispondenti alle tre dimensioni misurate dalle tre scale. L'analisi di attendibilità sulle tre scale ha evidenziato coefficienti molto elevati pari a .82 per il fattore *costrizioni*, .80 per il fattore *conflitti interpersonali*, e .88 per il fattore *sovraccarico*.

Negative Act Questionnaire (NAQ, Einarsen e Raknes, 1997; in Depolo, 2003).

La scala è composta da 28 item relativi ad azioni per ognuna delle quali si chiede al soggetto di rispondere quanto spesso (Mai o Quasi Mai, Raramente, Qualche Volta, Una volta alla settimana, Più volte durante la settimana) nel suo attuale lavoro riteneva di averle subite. Le azioni sono classificate entro diverse categorie: *deroga personale*, *vessazione correlata al proprio lavoro*, *esclusione sociale*, *controllo sociale*, *abuso fisico*. In nessuna delle affermazioni che compongono il NAQ viene fatto alcun riferimento al termine mobbing, violenza o vessazione, al fine di lasciare il soggetto libero di interpretarne il contenuto senza alcun tipo di etichetta vincolante. L'analisi della dimensionalità di questa scala (che è oggetto di un'altra tesi di laurea) ha evidenziato la presenza di due fattori. Il primo fattore è definito come *work related bullying* (*bullismo relativo al lavoro*; ad esempio: le sue opinioni e punti di vista vengono ignorati; il suo lavoro e i suoi risultati vengono svalutati). Il secondo fattore definito come *personal bullying* (*bullismo personale*, cioè diretto alla persona; ad esempio: è oggetto di attenzioni sessuali indesiderate; riceve posta o telefonate offensive). Su questo campione l'attendibilità delle scale relative ai due fattori (calcolata con l'alfa di Cronbach) è pari a .83 per entrambi.

2.3. Risultati.

2.3.a. Statistiche descrittive degli item del CWB.

La tabella XI presenta le medie, la deviazione standard e gli indici di asimmetria e curtosi che ciascun item ha ottenuto in questo campione. Possiamo vedere come la normalità della gran parte degli item sia fortemente violata in quanto gli indici di asimmetria e curtosi escono abbondantemente dall'intervallo consigliato per entrambi i parametri di ± 1 . Questo è dovuto alla questione metodologica di cui si è trattato nel capitolo 1.2.f, per cui gli intervistati negli strumenti self-report degli atti CWB tendono a dare risposte con punteggi molto bassi, spesso compresi tra 1 e 2 su una scala di 5 livelli.

Tab. XI - Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
cwb_1	54	1	3	1,11	,420	3,928	15,026
cwb_2	54	1	5	1,59	1,000	1,732	2,306
cwb_3	54	1	4	1,59	,765	1,119	,599
cwb_4	54	1	5	1,44	,861	2,293	5,580
cwb_5	54	1	2	1,04	,191	5,044	24,344
cwb_6	54	1	4	1,52	,863	1,678	2,009
cwb_7	54	1	4	1,09	,486	5,360	28,806
cwb_8	54	1	1	1,00	,000	.	.
cwb_9	54	1	1	1,00	,000	.	.
cwb_10	54	1	3	1,04	,272	7,348	54,000
cwb_11	54	1	3	1,07	,328	4,834	24,609
cwb_12	54	1	3	1,37	,525	,955	-,240
cwb_13	54	1	3	1,15	,452	3,192	9,839
cwb_14	54	1	3	1,43	,570	,937	-,084
cwb_15	54	1	3	1,09	,401	4,421	18,938
cwb_16	54	1	3	1,11	,372	3,610	13,637
cwb_17	54	1	5	1,56	,945	1,993	3,722
cwb_18	54	1	2	1,07	,264	3,346	9,551
cwb_19	54	1	4	1,13	,516	4,487	21,115
cwb_20	54	1	3	1,07	,328	4,834	24,609
cwb_21	54	1	2	1,07	,264	3,346	9,551
cwb_22	54	1	2	1,04	,191	5,044	24,344
cwb_23	54	1	5	1,26	,805	3,539	12,402
cwb_24	54	1	4	1,06	,408	7,348	54,000
cwb_25	54	1	1	1,00	,000	.	.
cwb_26	54	1	3	1,43	,716	1,389	,448
cwb_27	54	1	3	1,19	,438	2,343	5,137

cwb_28	54	1	2	1,06	,231	3,992	14,474
cwb_29	54	1	3	1,19	,438	2,343	5,137
cwb_30	54	1	3	1,06	,302	5,824	35,165
cwb_31	54	1	4	1,83	,795	,546	-,496
cwb_32	54	1	2	1,04	,191	5,044	24,344
cwb_33	54	1	3	1,24	,581	2,336	4,281
cwb_34	54	1	4	1,13	,516	4,487	21,115
cwb_35	54	1	2	1,06	,231	3,992	14,474
cwb_36	54	1	2	1,02	,136	7,348	54,000
cwb_37	54	1	2	1,04	,191	5,044	24,344
cwb_38	54	1	3	1,04	,272	7,348	54,000
cwb_39	54	1	1	1,00	,000	.	.
cwb_40	54	1	2	1,04	,191	5,044	24,344
cwb_41	54	1	1	1,00	,000	.	.
cwb_42	54	1	2	1,07	,264	3,346	9,551
cwb_43	54	1	2	1,04	,191	5,044	24,344
cwb_44	54	1	2	1,11	,317	2,546	4,654
cwb_45	54	1	3	1,43	,662	1,297	,493
Valid N (listwise)	54						

L'attendibilità delle due dimensioni CWB-Organizzazione e CWB-Persone è stata calcolata tramite il coefficiente alfa di Cronbach, che è risultato ,853 per il CWB-O e ,775 per il CWB-P. Dall'analisi sono stati eliminati gli item con varianza uguale a 0 o quelli che presentavano un coefficiente item-totale corretto inadeguato ($<.20$).

CWB- ORGANIZZAZIONE (CWB-O)

Tab. XII - Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
cwb_1	11,39	17,336	,428	,850
cwb_2	10,91	12,803	,727	,825
cwb_6	10,98	14,471	,578	,840

cwb_7	11,41	16,284	,634	,837
cwb_10	11,46	17,536	,614	,847
cwb_13	11,35	17,025	,478	,847
cwb_17	10,94	13,110	,732	,823
cwb_19	11,37	16,955	,421	,850
cwb_23	11,24	13,545	,813	,813
cwb_24	11,44	17,421	,417	,851

Tab. XIII - Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	10

CWB- PERSONE (CWB-P)

Tab. XIV - Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
cwb_11	13,22	7,761	,353	,765
cwb_20	13,22	7,346	,597	,746
cwb_21	13,22	7,761	,464	,760
cwb_26	12,87	7,096	,237	,797
cwb_27	13,11	6,855	,640	,735
cwb_28	13,24	8,111	,266	,772
cwb_31	12,46	6,102	,453	,769
cwb_33	13,06	6,318	,637	,729
cwb_34	13,17	6,745	,561	,741
cwb_35	13,24	7,998	,354	,768
cwb_43	13,26	8,082	,365	,769
cwb_44	13,19	7,437	,565	,750

Tab. XV - Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,775	12

2.3.b. Correlazioni con alcune variabili socio-demografiche.

Sono state calcolate le correlazioni (r di Pearson) tra le seguenti variabili: i comportamenti controproduttivi orientati verso l'organizzazione (CWB-O), i comportamenti controproduttivi contro le persone (CWB-P), l'età, il titolo di studio, gli anni complessivi di lavoro, le ore di lavoro settimanale nel lavoro principale e secondario, il tempo impiegato per recarsi al lavoro, le ore settimanali di lavoro straordinario.

Quando il campione è relativamente piccolo, come nel caso di questo studio, è raro riscontrare delle correlazioni statisticamente significative. Tuttavia possono esservi alcune correlazioni sufficientemente elevate da raggiungere la significatività: nel nostro studio è il caso del CWB-O con il numero di ore settimanali di straordinario ($r = ,339$; $p < 0,05$); ed il caso del CWB-P con il numero di ore settimanali nel lavoro principale ($r = ,359$; $p < 0,01$). Da ciò si deduce che i comportamenti controproduttivi orientati verso l'organizzazione aumentano al crescere delle ore di straordinario, mentre i comportamenti controproduttivi orientati verso le persone aumentano al crescere del numero delle normali ore settimanali nel lavoro principale: quest'ultima variabile influisce anche sul CWB organizzativo, con una correlazione di ,233 non lontana dalla significatività statistica. Questi risultati quindi suggeriscono che il numero di ore di lavoro incide significativamente sui comportamenti CWB. Altre correlazioni degne di nota, che non sono lontane dalla significatività statistica (e quindi potrebbero diventare significative in uno studio più ampio) si possono riscontrare tra CWB-O ed età (-,220); e tra CWB-P e titolo di studio (-,216). Essendo correlazioni negative, si evince che al crescere dell'età e del titolo di studio e diminuiscono i comportamenti controproduttivi (rispettivamente verso l'organizzazione e verso le persone). Studi condotti da altri colleghi hanno trovato che tali effetti moderatori dell'età e del titolo di studio avviene su entrambi i tipi di CWB. Infine, non sono emerse correlazioni significative tra le scale CWB ed il sesso. Il sesso maschile sembra avere comportamenti CWB leggermente più elevati del sesso femminile, ma l'effetto è lontano dalla significatività.

Tab. XVI - Relazioni tra variabili socio-demografiche, CWB-O e scala CWB-P

Correlations

		eta	tits Titolo di studio	anni_lav Da quanti anni lavora comples sivamente ?	lav_set_ 1 In una settimana a quante ore lavora mediamen te? Lavoro PRINCIP ALE	lav_set_2 In una settimana quante ore lavora mediamen te? Lavoro SECOND ARIO	tempo Tempo impiegat o per recarsi al posto di lavoro (in minuti singolo tragitto)	ore_stra Ore settimana li di straordin ario, in media
CWB_O	Pearson Correlation	-,220	-,016	-,193	,233	-,255	,153	,339(*)
	Sig. (2-tailed)	,110	,906	,180	,091	,449	,274	,028
	N	54	54	50	54	11	53	42
CWB_P	Pearson Correlation	-,079	-,216	-,069	,359(**)	-,291	,192	-,043
	Sig. (2-tailed)	,570	,116	,633	,008	,386	,169	,787
	N	54	54	50	54	11	53	42

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2.3.c. Relazioni con gli altri costrutti.

Sono state calcolate le correlazioni (r di Pearson) tra le seguenti variabili (secondo le scale descritte in precedenza): i conflitti interpersonali, i vincoli organizzativi, il carico di lavoro, il bullismo relativo al lavoro (work-related bullying) e personale (personal bullying). Emerge una forte correlazione significativa ($p < 0,01$) tra il CWB-P ed i conflitti interpersonali ($r = ,454$), i vincoli organizzativi ($r = ,409$), il bullismo relativo al lavoro ($r = ,448$) e personale ($r = ,418$). Inoltre risulta significativa la correlazione tra CWB-O e bullismo relativo al lavoro ($r = ,331$; $p < 0,05$). Come vedremo nel paragrafo seguente, questi risultati presentano delle importanti analogie con gli studi presi in rassegna nel capitolo 1 ed in particolare nel paragrafo 1.2.b.

Tab. XVII - Relazione tra CWB-O, CWB-P e alcuni stressor.

Correlations

		ICAWS Interperso nal Conflict at Work Scale	OCS Organizati onal Constraint s Scale	QWI Quantitativ e Workload Inventory	work- related bullying	personal bullying
CWB_ORG	Pearson Correlation	,052	-,079	,020	,331(*)	,028
	Sig. (2-tailed)	,711	,572	,889	,016	,842
	N	54	53	53	53	53
CWB_PER	Pearson Correlation	,454(**)	,409(**)	,176	,448(**)	,418(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,206	,001	,002
	N	54	53	53	53	53

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Analisi della varianza (ANOVA UNIVARIATA)

Differenze tra maschi e femmine

Tab. XVIII - Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
CWB_O	1 M	26	13,2308	4,33873	,85090	11,4783	14,9832	10,00	28,00
	2 F	28	11,8214	4,34659	,82143	10,1360	13,5069	10,00	33,00
	Total	54	12,5000	4,35998	,59332	11,3100	13,6900	10,00	33,00
CWB_P	1 M	26	14,7692	3,37411	,66172	13,4064	16,1321	12,00	26,00
	2 F	28	13,8571	2,39929	,45342	12,9268	14,7875	12,00	22,00
	Total	54	14,2963	2,91793	,39708	13,4999	15,0927	12,00	26,00

Tab. XIX - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CWB_O	Between Groups	26,777	1	26,777	1,420	,239
	Within Groups	980,723	52	18,860		
	Total	1007,500	53			
CWB_P	Between Groups	11,215	1	11,215	1,325	,255

Within Groups	440,044	52	8,462		
Total	451,259	53			

2.4. Discussioni e conclusioni.

Nella ricerca presentata nel capitolo 1 avevamo esaminato ed accettato un'importante distinzione fatta da Robinson e Bennett (1995) sul comportamento diretto verso le organizzazioni e quello verso le persone: queste dimensioni trovano riscontro nell'evidenza empirica risultante anche dalla modesta analisi condotta in questa sede. Non tutti gli atti possono essere chiaramente distinti tra CWB verso l'organizzazione (CWB-O) e verso le persone (CWB-P): ad esempio rubare il monitor su cui lavora abitualmente un collega ma che è proprietà dell'azienda. Ciononostante, molti sono diretti specificatamente o all'uno o all'altra (ad esempio rompere il monitor di un computer dell'azienda; colpire un collega). I risultati discussi in questa sede quindi consentono di fornire un riscontro positivo limitato ma promettente in merito alla possibilità di generalizzare quanto individuato nella letteratura statunitense ed europea al contesto italiano: in questo senso le proprietà evidenziate dalla scala per la misura del CWB tradotta dall'inglese e utilizzata nella ricerca sembrano attestarne la bontà e l'usabilità nel nostro contesto culturale.

I risultati hanno evidenziato non solo le buone caratteristiche interne della scala, ma anche alcune relazioni con gli stressor lavorativi che ricalcano in gran parte gli esiti di studi ben più vasti. Nonostante il campione limitato, emerge chiaramente come sia stata confermata l'ipotesi di una correlazione positiva significativa ($p < ,001$) tra il CWB-P ed alcuni stressor lavorativi: i conflitti interpersonali, i vincoli organizzativi ed il bullismo (sia relativo al lavoro che alle persone). Per quanto riguarda il CWB-O, solo il bullismo relativo al lavoro risulta significativo ($p < 0,05$). Negli studi passati in rassegna nel capitolo 1, anche gli altri tre stressor citati mostravano spesso correlazioni

significative. Tuttavia tali correlazioni erano inferiori rispetto a quelle con il CWB-P. Ciò delinea un'evidente analogia con gli studi descritti nel paragrafo 1.2.b, in particolare negli studi di Fox e Spector (2001). Questo suggerisce che le risposte delle persone al conflitto interpersonale abbiano una maggiore probabilità di indirizzarsi contro altre persone piuttosto che contro l'organizzazione. Inoltre appare confermata l'ipotesi della minore importanza del carico lavorativo rispetto agli altri stressor. Tuttavia emerge una correlazione degna di nota tra CWB e numero di ore di lavoro settimanali (che è una variabile comunque non identica al carico di lavoro).

In definitiva, l'insieme degli studi sui CWB sostengono l'idea che il comportamento controproduttivo al lavoro possa essere una risposta ad elementi lavorativi stressanti e ad altre condizioni che inducono emozioni negative. Gli studi su tali condizioni, sono piuttosto limitati, ma mostrano che il conflitto interpersonale, le costrizioni organizzative e il bullismo risultano importanti. Tali risultati trovano conferma nel pur modesto studio discusso in questa sede.

In conclusione, è bene ribadire una precisazione già evidenziata alla fine del primo capitolo (paragrafo 1.2.f): occorre tener presente i limiti dovuti alla natura self-report dello strumento utilizzato, fatto che ovviamente si applica anche alla ricerca da noi descritta. Come già detto, i risultati basati sui self-report hanno bisogno di repliche usando altri metodi, e a riguardo gli studi effettuati sono piuttosto pochi, anche se promettenti. Uno sviluppo del presente lavoro potrebbe andare proprio su questo versante, cercando di trovare conferme ai risultati ottenuti tramite self-report, utilizzando etero-valutazioni. Occorre anche sottolineare che per l'esame di ipotesi di relazioni causali tra le variabili, secondo quanto ipotizzato nel modello concettuale di Spector e Fox, i dati di natura cross-sezionale, come quelli discussi in questa sede, sono solo parzialmente adeguati: un disegno di natura longitudinale potrebbe consentire un esame più chiaro delle relazioni tra gli stressor, la regolazione delle emozioni e gli esiti conseguenti, ovvero i comportamenti controproduttivi.

Riferimenti bibliografici.

- Allen, V.L., & Greenberger, D.B. (1980). Destruction and perceived control. In A. Baum & J.E. Singer (Eds.), *Applications of personal control* (pp. 85-109). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Anderson, C. A., Deuser, W. E., & DeNeve, K. M. (1995). Hot temperatures, hostile affect, hostile cognition, and arousal: Tests of a general model of affective aggression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 434-448.
- Andersson, L. M., & Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Avallone, F., & Paplomatas, A. (2005), *Salute organizzativa*. Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L., (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106, 59-73.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (p. 43). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177-184.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perception of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 599-609.
- Coppola, F. (2007). Effects of natural stress relief meditation on trait anxiety: a pilot study. *Psychological Reports*, 101, 130-134.
- Coppola, F., & Spector, D. (2009). Natural stress relief meditation as a tool for reducing anxiety and increasing self-actualization. *Social Behavior and Personality*, 37, 307-312.
- Depolo, M. (2003). *Mobbing: quando la prevenzione è intervento. Aspetti giuridici e psicosociali del fenomeno*. Franco Angeli, Milano.
- Einarsen, S., Raknes, B.I. (1997). Harassment in the Workplace and Victimization of Men, *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Dollard, D., Doob, L., Miller, N., Mowrer, O., & Sears, R. (1939). *Frustration and aggression*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86,

547–559.

- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915–931.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.
- Goh, A., Bruursema, K., Fox, S., & Spector, P. E. (2003, April). *Comparisons of self and co-worker reports of counterproductive work behavior*. Paper presented at the Society for Industrial/Organizational Psychology Conference, Orlando, FL.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 1999* (pp. 195–230). Chichester, UK: John Wiley.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7, 53–75.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85–117.
- LeBlanc, M. M., & Barling, J. (2005). Understanding the many faces of workplace violence. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 44). Washington, DC: American Psychological Association.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36–50.
- Merchant, J. A., & Lundell, J. A. (2001). *Workplace violence: A report to the nation*. Iowa City: University of Iowa.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51–57.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37–67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391–419.
- O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996) Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225–253.
- Pastore, N. (1952). The role of arbitrariness in the frustration-aggression hypothesis. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, 728–741.

- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 126–134.
- Perlow, R., & Latham, L.L. (1993). Relationship of client abuse with locus of control and gender: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 78, 831–834.
- Perrewé, P. L., & Zellars, K.L. (1999). An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 739–752.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5–11.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117–125.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100–108.
- Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees, *Journal of Applied Psychology*, 60, 635–637.
- Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31, 815–829.
- Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335–340.
- Spector, P. E. (1992). A consideration of the validity and meaning of self-report measures of job conditions. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology: 1992* (pp. 123–151). West Sussex, UK: John Wiley.
- Spector, P. E. (1997). The role of frustration in antisocial behavior at work. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 1–17). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. E. (1998). A control model of the job stress process. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 153–169). London, UK: Oxford University Press.

- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.
- Spector P.E., Jex S.M. (1998). Development of four self report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367
- Spector, P. E., & Goh, A. (2001). The role of emotions in the occupational stress process. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (Vol. 1, pp. 195–232). Greenwich, CT: JAI Press.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior (CWB). In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, 151-174. Washington, DC: American Psychological Association.
- Spector, E.; Fox, S.; Penney, L.M.; Goh, A.; Kessler, S.; Bruursema, K. (2005). *CWB-C, Counterproductive Work Behavior Checklist*.
- Spector, P.E., Fox, S., Domagalski, T. (2006). Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior, In E.K. Kelloway, J.Barling, & J.J. Hurrell (Eds.), *Handbook of Workplace Violence* (pp. 29-46). Sage Publications.
- Spielberger, C. D., Jacobs, G., Russell, S., & Crane, R. S. (1983). Assessment of anger: The state-trait anger scale. In J. N. Butcher & C. D. Spielberger (Eds.), *Advances in personality assessment* (Vol. 2, pp. 161–189). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Storms, P.L., Spector, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions: The moderating effect of perceived control. *Journal of Occupational Health Psychology*, 60, 227-234.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 219–230.
- Watson, D., & Clark, L.A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96, 465-490.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215–237.